

La qualitat a les empreses de serveis i al comerç

Joan Cervan i Andreu

La qualitat a les empreses de serveis i al comerç

Objectiu:

Dotar d'uns coneixements bàsics als emprenedors sobre què és la qualitat, el perquè de la qualitat en l'àmbit empresarial i la seva aplicació a les empreses de serveis i al comerç.

Destinataris del taller:

Seminari adreçat a autònoms i petites empreses on s'expliquin quins són els elements que incideixen de manera directa o indirecta en temes bàsics de la qualitat, com són l'assegurament de la qualitat del servei i/o producte, la satisfacció del client, el control intern de la qualitat, la millora continua... i altre tipus de elements que incideixen en la qualitat.

Esquema de curs:

I. Desenvolupament del cas pràctic en combinació amb les aportacions teòriques

II. Tutories per aplicar els coneixements apresos a cada cas particular

I. Desenvolupament del cas pràctic en combinació amb les aportacions teòriques

El taller es vertebrarà en el supòsit figurat que el formador és el gerent d'una microempresa que busca assessorament per aplicar els diferents conceptes de la qualitat a la seva empresa. Els assistents/alumnes del taller seran els membres d'una assessoria empresarial que hauran d'anar bastint els eixos d'aquest sistema de gestió de la qualitat.

Per fer-ho el formador dividirà els assistents en grups de treball d'unes quatre persones que hauran de donar resposta als diferents punts del contingut teòric del taller. Aquest serà un procés guiat per etapes pel formador i on els grups de treball exposaran a la

resta dels assistents els seus progressos perquè aquests, amb la tutela del formador, n'extreguin les conclusions adients.

II. Tutories per aplicar els coneixements apresos a cada cas particular

A les tutories s'aplicaran els conceptes teòrics apresos durant el curs al cas particular de cada emprenedor/empresari. L'objectiu és doble:

- resoldre els possibles dubtes
- perfilar un esquema de les accions necessàries per dotar d'unes eines i/o sistema de qualitat aplicat al cas concret plantejat per l'emprenedor/empresari.

Contingut teòric

1. Sistemes de gestió de la qualitat aplicats a les microempreses o petites empreses del sector serveis i el comerç
2. El suport documental: procediments, instruccions i registres.
3. El control dels proveïdors
4. Control intern de la qualitat: avaluació, accions de contingència i accions correctores
5. La formació i capacitació del personal
6. Satisfacció del client
7. Millora contínua. Obtenció i anàlisi de la informació. Accions correctores. Revisió gerencial. Objectius de qualitat.

1. Sistemes de gestió de la qualitat aplicats a les microempreses o petites empreses del sector serveis i el comerç

Una microempresa del sector dels serveis té algunes diferències respecte a les grans empreses del sector industrial per les que es varen començar a desenvolupar les eines de control de la qualitat que després derivarien en els Sistemes de Gestió de la Qualitat (ISO 9000, etc.).

El fet de ser una microempresa, amb molt pocs treballadors i processos de treball relativament simples, fa que els sistema de gestió de la qualitat puguin ser:

- massa complexes
- excessivament burocratitzats
- orientats a unes estructures empresarials dotades d'un departament exclusiu de qualitat
- no sempre aplicables de manera eficient en tots els seus apartats a una microempresa

A més les empreses de serveis tenen una variabilitat molt elevada en quant al seu producte. Pot ser un producte tecnològic, equiparable a un producte manufacturat pel que fa als controls de qualitat (anàlisi dels punts crítics, anàlisi funcionals, control estadístic del procés...), però generalment no ho és, amb el que bona part de les eines clàssiques de la qualitat no son massa útils.

N'hi ha, però que si que ho poden ser:

- establiment de controls en el procés
 - formació i capacitació del personal
 - control de la qualitat dels proveïdors
 - mesurament de la satisfacció del client
 - millora contínua (mitjançant accions correctores, revisió de la direcció i objectius)
 - establiment de tècniques de qualitat interna (tractament dels departament com a proveïdors/clients els uns dels altres).
- Aquest punt és d'aplicació en empreses amb una certa dimensió, i descartable en microempreses.

En conclusió, cal adaptar les bases teòriques clàssiques de la gestió de la qualitat a aquest sector en concret, i més encara, a les característiques de l'empresa (tipus d'activitat i dimensions i estructura interna de l'empresa)

2. El suport documental: procediments, instruccions i registres.

En un sistema de gestió de la qualitat trobem una forta base documental, per tal d'orientar, paular i controlar l'activitat. Aquest nivell de burocratització és habitualment excessiu per una microempresa de serveis. Documents com la política de qualitat, una bona part dels procediments i molts registres son de poca utilitat.

Això no vol dir que sigui recomanable treballar sense documentació.

Uns mínims de documentació són imprescindibles per garantir la qualitat. És necessari tenir alguns procediments de treball, sobretot aquells que fan referència al procés de prestació de serveis i a l'estructura del sistema de gestió de la qualitat. Les instruccions que detallen parts del procés són, alhora, indispensables. I indispensables són també els registres que ens permetran fer un seguiment i posterior anàlisi de l'activitat.

En aquest el cas pràctic d'aquest taller anirem determinant quin son els documents que caldrà crear per garantir uns nivells de qualitat acceptable. Vigilarem però, caure en la tendència a la burocratització del sistema.

Respecte als riscos de la burocratització i l'obsolescència del sistema documental, tant típic de moltes empreses, es pot evitar:

- dotant al sistema només de la documentació necessària i evitant la documentació innecessària. Cal destriar el gra de la palla
- mantenint la documentació sempre actualitzada, útil i vigent. No hi ha res més pernicios pel sistema documental que la documentació obsoleta que, per aquest motiu, s'ignora. Aquest mal hàbit és provoca el descrèdit del sistema i, per tant, el desús.

3. El control dels proveïdors

El control dels proveïdors és un dels aspectes tractats en els sistemes de gestió de la qualitat. Sense anar més lluny, en la norma ISO 9000 hi ha un capítol que en parla.

Aquest punt és important perquè la qualitat dels nostres proveïdors pot afectar, i molt, la qualitat del nostre servei. Per exemple si una empresa de venda d'electrodomèstics té un servei de post-venda externalitzat, una falta en la qualitat d'aquest servei afectarà directament les expectatives dipositades en nosaltres pel nostre client (que ni sap ni l'importa que sigui un servei externalitzat). De la mateixa manera si una empresa que ven formatges artesans a domicili té com a proveïdor una empresa de transport refrigerat que no manté la cadena del fred, la qualitat del seu producte, els formatges, és la que se'n ressentirà i el client el que en patirà les conseqüències.

4. Control intern de la qualitat: avaluació, accions de contingència i accions correctores

En un sistema de gestió de la qualitat clàssic hi ha una política de qualitat, de la que deriven uns objectius dels que cal contrastar la seva consecució al final de cada període. Aquest és un mecanisme que obliga el sistema a progressar. Una de les eines per fer-ho són les auditories: les internes i les externes (que generalment persegueixen la certificació).

En un sistema adaptat a les microempreses de serveis, conceptes com els de la política de qualitat son probablement grandiloqüents i poc reals. Però això no vol dir que la direcció (i el responsable de qualitat si n'hi ha), no hagin de plantejar-se uns objectius de qualitat. Fer-ho implicarà una direcció al sistema, que pot produir una millora més efectiva de la qualitat global.

No és però imprescindible, perquè hi ha altres eines que ens garantitzen una millora continua, en aquest cas no orientada per la gerència de la empresa, com seria desitjable, sinó pel funcionament de l'activitat i el sistema. Aquestes eines són les accions correctores.

Quan en un sistema de gestió de la qualitat es detecta una **incidència** (una fallada del sistema, un servei que no compleix les especificacions del client, etc.) cal actuar.

Un primer grau d'actuació és establir una acció de contingència. Aquest nivell d'actuació és intuïtiu i automàtic en qualsevol empresa: cal resoldre el problema.

Però el que és més interessant des del punt de vista del sistema de gestió de la qualitat és un segon grau d'actuació: les accions correctores. Tampoc és un descobriment dels SGA: també és un concepte que amb força intuïció apliquen les empreses i fins i tot nosaltres en el dia a dia. Es tracta d'analitzar les causes del problema (en aquest cas una incidència) i actuar sobre les causes i no sobre els efectes de la incidència. Fent-ho aconseguim un resultat extraordinàriament potent: evitem que aquella mateixa incidència es torni a repetir en un futur.

Ho veurem en un exemple. Ens podem imaginar que el nostre fill es dona un cop al cap amb un moble cantellut i es fa sang. L'acció de contingència serà aplicar-li una primera cura i portar-lo a l'ambulatori. Però si no analitzem la causa (que en aquest cas seria que hi havia un moble amb un angle a l'alçada del cap del

nen) i no prenem una acció correctora (que pot ser, per exemple, protegir l'angle del moble amb goma espuma, etc.), ens arrisquem a que l'accident es repeteixi demà.

I d'aquesta manera aconseguim, de retruc, l'objectiu de mantenir un sistema viu: actualitzat i útil.

Un sistema de millora basat en les accions correctores preses com a conseqüència de les incidències reals (les faltes de qualitat, les fallades del sistema), té una pega: es van produint aquestes incidències. És per això que l'eina de les auditories, que es part de qualsevol sistema de gestió de la qualitat clàssic, és molt útil: ens permet avançar-nos a les faltes del sistema. En una auditoria l'auditor, depenent de la seva perícia, analitza el sistema per veure els seus punts febles. En l'exemple anterior, l'auditor es passejaria per la casa buscant endolls sense protegir, angles cantelluts, gerros inestables que poguessin anar a parar al cap del nen, etc.

5. La formació i capacitació del personal

Totes les empreses, excepte les instrumentals, tenen una component humana. El personal és el que fa possible la prestació d'un servei, directament en contacte amb el client, o en la resta de fases del procés de preparació del servei, la gestió interna, el manteniment, etc.

És obvi que quan millor format estigui el personal, millor servei podrà donar al client.

En aquest sentit un sistema de gestió de la qualitat ha de garantir:

- que el personal té la formació / capacitació necessària per a dur a terme les tasques i funcions que té assignades.
- que la baixa d'un treballador no farà trontollar el procés i la seva substitució no serà traumàtica (o sigui, cal documentar tot el know-how necessari per formar ràpidament al personal suplent; que és mateix que defugir de les empreses on el Sr. X és el que sap com va això i allò, i si aquest senyor no ve a treballar, ningú sap com dur a terme les seves tasques).
- crear una documentació d'acollida dels nous treballadors on hi

hagi la informació rellevant del procés, funcionament intern (prevenció de riscos laborals, ambiental, laboral, etc.) per escurçar al màxim els costosos períodes d'aprenentatge.

En empreses grans, amb departaments de formació i selecció de personal, aquest aspecte té una gestió relativament complexa i professional. Però en el nostre cas serà suficient amb fer aquelles accions que considerem útils: crear uns perfils dels llocs de treball amb la formació que un treballador ha de tenir o se li pot fer adquirir, planificar, si s'escau, un pla de formació tenint en compte , per exemple, l'oferta subvencionada dels centres de formació contínua, elaborar la documentació d'acollida pels nous treballadors, etc.

6. Satisfacció del client

Tot i que de vegades no ho sembla, l'objectiu de tota empresa és la satisfacció del client. Bé, l'objectiu real de la major part de les empreses és fer diners, però per arribar aquí (i mantenir-se) acostuma a ser necessari garantir la satisfacció del client. Totes les accions dels sistema de gestió de la qualitat estan enfocades a aquest objectiu. I cal fer-ho amb els recursos mínims necessaris, perquè els recursos, materials i humans, són el factor limitant més important; un factor imposat per les regles del mercat. Però el que no hauria de ser una limitació és el desconeixement o la desídia en aquest àmbit: aquest és un factor erradicable.

Qualsevol fallada del sistema pot afectar a la satisfacció del client: perquè té un servei diferent a l'acordat (amb retard, amb menys prestacions, etc.) o perquè té un servei pitjor que l'esperable (i el que pot trobar a la competència).

La satisfacció del client es pot mesurar de diferents formes, depenent del servei prestat per l'empresa. Hi ha mètodes directes com les enquestes de satisfacció / valoració del servei, les bústies de queixes i suggeriments, etc. O mètode indirectes com l'anàlisi de la fidelització del client (els clients que repeteixen acostumen a

valorar el servei), l'índex de no repetició (els clients que compren el nostre producte/servei una vegada i ja no retornen): un índex d'abandonament més alt de l'esperable en el sector en qüestió és una senyal d'alarma.

Els mètodes directes permeten, a part de conèixer un grau estimat de satisfacció, conèixer també els punts en els que el nostre servei és més fluix o més fort. Aquesta informació és útil per determinar els objectius de la direcció dels que em fet esment abans, i dirigir així el nostre sistema de qualitat cap al seu objectiu fonamental: la satisfacció del client.

7. Millora contínua. Obtenció i anàlisi de la informació.

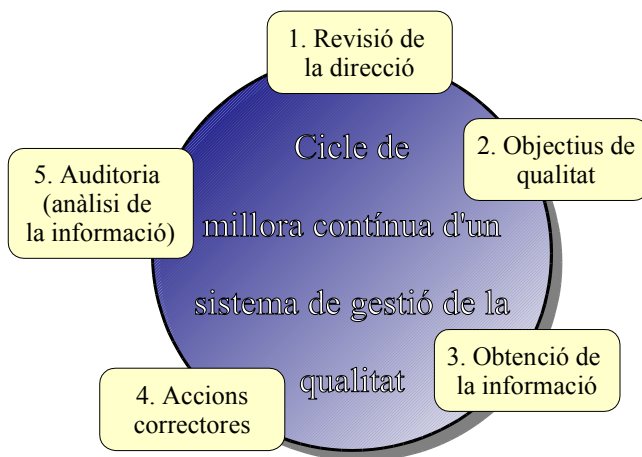
Accions correctores. Auditoria(anàlisi). Revisió gerencial.

Objectius de qualitat

La millora contínua és una de les característiques més interessants i profitoses d'un sistema de gestió de la qualitat. Totes les empreses, poc ho molt, van evolucionant, a priori millorant els seus processos i la qualitat del seu producte/servei, de manera natural. És una conseqüència de la competència, l'evolució del mercat, els avenços tècnics, etc.

El que pot fer un sistema de gestió de la qualitat és potenciar i accelerar aquest procés.

Ho fa mitjançant un mecanisme que es pot dibuixar com un procés cíclic:



Alguns dels elements del cicle ja els hem vist en els apartats precedents. En farem un breu repàs.

Podríem començar el cicle amb la revisió de la direcció, en la qual s'analitza la informació disponible del funcionament del sistema (en sistemes més complexos, on es fan auditories, aquesta és una de les fonts principals d'obtenció de la informació). Aquí s'encabiria tota la informació al respecte de les incidències detectades, la retroalimentació que suposa els mecanismes d'obtenció de informació per valorar la satisfacció del client, l'anàlisi de la competència (*benchmarking*), etc. També cal valorar

si s'han acomplert o no els objectius precedents i el perquè.

D'aquesta revisió n'haurien de sortir uns objectius de qualitat que marcaran la pauta del següent exercici. Aquests objectius poden ser més o menys complexos depenent de l'empresa. En el cas de objectius complexos, hi ha diverses eines (software, etc.) que ens poden ajudar a gestionar-los, sobretot les relacionades amb el control de projectes.

Un cop establerts els objectius i mentre l'acció del sistema de qualitat i del seu responsable (figura molt important en els sistemes de gestió clàssics que en el nostre cas podrem o no valorar, però les funcions de la qual hauran d'estar presents) ens van portant a la seva materialització, el sistema continua funcionant, generant incidències, actualitzant i modernitzant els processos i la documentació que els suporta, generant registres, etc.

Finalment arriba el moment de tancar el cicle, analitzar la informació generada pel sistema, fer l'auditoria (si en fem, i si no, fer un anàlisi de la situació que pugui servir de base a l'anàlisi de la direcció/gerència). En empreses molt petites, on gerència i responsable de qualitat poden ser la mateixa persona, l'anàlisi

(auditoria) i la revisió i establiment d'objectius es poden fer en el mateix moment, el moment que triem per pensar amb una mica de perspectiva en la qualitat del nostre procés/servei. la idea en microempreses és sempre defugir de la burocratització del sistema, perquè un sistema burocratitzat, ple de figures i documentació inútils acaba, si no comença ja, sent un sistema inútil. I els sistemes de gestió de la qualitat, ben aplicats, són molt útils: son una inversió molt més que una despesa de recursos.

Bibliografia

- La calidad en las empresas de servicios. Alfonso Fernández Hatre. Centro para la calidad en Asturias. 120pp
- ISO 9001:2000 aplicada a los servicios. Asociación Española de Normalización y Certificación. 180pp
- Métodos Estadísticos para la Gestión de la Calidad en los Servicios. Asociación Española para la Calidad. 135pp
- Calidad 9000-2000. Calidad en los servicios. Ediciones Gestión 2000, S.A. 186pp
- Calidad en las empresas de servicios. Instituto de Fomento Regional. 116pp
- Fundación lationoamericana para la calidad. www.calidad.org
- American Society for Quality. www.asq.org
- Wikipedia.
http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_Management_System